الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
Federal Authority For Government Human Resources

United Arab Emirates

دليل الجذب
والحفاظ على الموظفين



الطبعة «1»

www.fahr.gov.ae

Federal Authority | هيئة اتحادية

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
Federal Authority For Government Human Resources

United Arab Emirates

دليل الجذب والحفاظ على الموظفين

فبراير 2017
الطبعة «1»



ص.ب 2350، أبو ظبي، الإمـــارات العربيــة المتحــدة
PO Box 2350 Abu Dhabi, United Arab Emirates
هاتف T +971 2 4036000
فاكس F +971 2 6266767

ص.ب 5002، دبــــي، الإمـــارات العربيــة المتحــدة
PO Box 5002 Dubai, United Arab Emirates
هاتف T +971 4 2319000
فاكس F +971 4 2959888

www.fahr.gov.ae
info@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE

مركز الاتصال الموحد 600525524

محتـويات الدليل

.1	مقدمة	6
.2	أهداف الدليل	8
.3	جذب واستقطاب الموظفين	10
	.1 الاستقطاب	10
	.2 الاختيار	17
	.3 التعيين	31
	.4 تحديات عملية الجذب والاستقطاب	36
.4	الحفاظ على الموظفين	38
.5	الملاحق	44
	.أ رحلة الجذب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين	44
	.ب مسؤوليات إدارة تخطيط الموارد البشرية والكفاءات المرتبطة	46
	.ج استبيان الجذب والاستقطاب	48
	.د نموذج مقابلة نهاية الخدمة	50
	.هـ مؤشـرات الأداء الرئيسة والتشغيلية	52

١- مقدمـــة

تولي حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة اهتماماً كبيراً لرأس المال البشري حيث أنه الركيزة الأساسية التي تقود عجلة الاقتصاد والتنمية مما يضعها في مصاف الدول المتقدمة. و إيماناً منها بضرورة جذب واستقطاب والحفاظ على الكفاءات والمواهب، قامت بوضع مبادرات استراتيجية بهذا الصدد، كما شجعت جهات العمل على تبنيها وتطبيقها بفعالية.

لقد بدأت الجهات تعتمد على الأساليب والأدوات المبتكرة وغير التقليدية لجذب الكفاءات واستقطابها والحفاظ عليها. فإضافة إلى الإعلان عن الشواغر في الصحف وعبر وكالات التوظيف، أصبحت تستغل التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما فيها مواقع التواصل الإجتماعي والتطبيقات الذكية، وذلك لمواكبة العصر، وكذلك للوصول إلى شريحة أكبر من المواهب. هذا وقد غدت الجهات تراعي عوامل عدة أثناء عملية الجذب والاستقطاب منها، على سبيل المثال لا الحصر، اختيار الكفاءات بناءً على معايير واضحة يمكن قياسها عبر استخدام طرق علمية موثوقة، والتركيز على تساوي فرص العمل والتطوير المتاحة للجنسين، والاهتمام بفئة ذوي الإعاقة بحيث يُستفاد من مهاراتهم في خدمة المجتمع، وتوفير كل ما يدعم فئة الشباب لتحقيق طموحاتهم العملية وكذلك فئة الموظفين من أصحاب الخبرات الطويلة الذين يشكلون منبعاً للمعرفة، أما فيما يخص الحفاظ على الكفاءات، فقد أدركت الجهات بأن موظفي اليوم لا يتطلعون فقط إلى الكسب المالي بل كذلك يبحثون عن بيئة العمل التي توفر لهم التوازن بين حياة العمل والحياة الخاصة، وتلك التي تدعم مسيرتهم المهنية، عبر توفير فرص النمو الوظيفي.

وبناءً عليه طورت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية هذا الدليل الاسترشادي للجهات الاتحادية، بحيث يدعم إدارات الموارد البشرية والرؤساء المباشرين في عملية جذب واستقطاب الخبرات والكفاءات والحفاظ عليها، آخذة بعين الاعتبار مجموعة من المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية وحزمة من المبادرات والمشاريع التي تسهم في تحقيق رؤية الإمارات2021، و كذلك الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في الحكومة الاتحادية. وقد استعانت الهيئة بمقارنات معيارية وممارسات وتطبيقات متميزة من جهات ومؤسسات رائدة محلياً وعالمياً في مجال إدارة وتطوير رأس المال البشري، وردت على شكل حالات ونماذج عملية وأدوات ووسائل دعم، لإثراء الدليل ودعمه بقصص نجاح يمكن اقتباسها والتعلم منها.

2 - أهداف الدليل ومحتواه

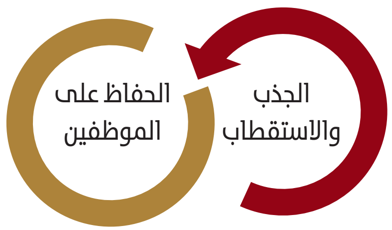
يكمن الهدف الأساسي من تطوير «دليل الجذب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين» في جذب المواهب للانخراط في العمل في الحكومة الاتحادية، ومواكبة التطورات في مجال إدارة رأس المال البشري، مما يوافق تطلعات وأولويات الحكومة الاتحادية.

ويسعى هذا الدليل لتحقيق الأهداف التالية:

1. الوقوف على عوامل تسرب الكفاءات والمواهب من الجهات الاتحادية والحد منها.
2. تحديد إطار استرشادي للجهات الاتحادية لتطوير آليات لجذب الكفاءات والمواهب من سوق العمل والحفاظ عليها.
3. دعم وتشجيع الجهات الاتحادية لتطوير ممارسات وحلول مبتكرة تضمن خصوصية كل جهة، وبما يعزز فعالية عمليات الجذب والاستقطاب والحفاظ على الكفاءات.

هذا ويشتمل الدليل على محورين أساسيين هما:

1. الجذب والاستقطاب.
2. الحفاظ على الموظفين.



وسترد في دليل الجذب والحفاظ على الموظفين مصطلحات في سياق المحتوى يقتضي توضيحها:

الهوية المؤسسية للجهة	هي صورة الجهة من وجهة نظر الموظفين والمتعاملين التي تبنى على الثقافة المؤسسية القائمة على الممارسات المعمول بها، مما ينعكس على الانطباع العام عن الجهة كمكان مفضل للعمل.
التناغم	يعبر عن مدى اهتمام الموظف بعمله وانخراطه به وبمكان العمل، ومدى ارتباطه عاطفياً بوظيفته والغاية منها وعلاقات العمل مع الزملاء والمسؤولين[1]
الرفاه الوظيفي	هو مجموعة البرامج والمبادرات والخدمات التي تهدف لتعزيز وتحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين، لما تمثله من أهمية في تطوير سلوكهم وأدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم، وتحسين دافعيتهم للعمل مما ينعكس إيجاباً على سعادتهم وولائهم وانتمائهم المؤسسي.

[1] التعريف مقتبس من دراسة أسعد بيئة عمل التي يقوم بها مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر.

3 - جذب واستقطاب الموظفين

يشكل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة عنصراً أساسياً لتحديد طبيعة الوظائف والمهارات والكفاءات المستهدفة في الجهة، وعليه يتم وضع خطط التوظيف وميزانية الوظائف، وفق منهجية علمية واضحة قائمة على الخطة الاستراتيجية للجهة.

تبدأ تجربة الموظف وتوقعاته حول جهة العمل من خلال تجربته الأولى في مرحلة الجذب والاستقطاب، وتتنوع احتياجات المرشحين المحتملين، فمنهم من يسعى للحصول على أجور ومزايا أفضل، ومنهم من يسعى لتحقيق إنجازات مهنية وشخصية متميزة، ومنهم من يسعى للحصول على ساعات عمل مرنة، ولذلك فعلى إدارات الموارد البشرية في الجهة معرفة احتياجات المرشحين، وتبني آليات للاختيار والتعيين بناء على ذلك.

حلول (آليات الجذب والاستقطاب)

1 - الاستقطاب:

هي عملية جذب واستقطاب الكفاءات في الوقت المحدد وبالأعداد المطلوبة وبالمهارات اللازمة لتقديم طلب للعمل في الجهة لوظيفة شاغرة، وفقاً لمخرجات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

مصادر التوظيف: هناك مصدران رئيسيان للتوظيف:

توظيف داخلي	توظيف خارجي
• التوصية الداخلية	• قاعدة بيانات المرشحين
• تقديم الطلبات الشخصية	• المؤسسات التعليمية
• الترقيات (Promotions)	• الجهات الحكومية المعنية بالتوطين
• النقل (التدوير) – (Transfer Job Rotation)	• شركات التوظيف الخارجية
	• تدريب طلاب الجامعات (Intern-ships) والتدريب الصيفي
	• التوصيات
	• برنامج مسار

أ . توظيف داخلي:

من خلال إتاحة الفرصة للموظفين من داخل الجهة للانتقال إلى وظائف شاغرة (ضمن الجهة) في حال انطبقت عليهم شروط الوظيفة الشاغرة، وتقسم مصادر التوظيف الداخلية إلى أربعة:

1. **التوصية الداخلية (Internal Reference):** وهي أن يقوم الموظفون الحاليون بالتوصية بتوظيف مرشح مناسب من دائرة أصدقائهم و معارفهم المهنيين

لشغل وظيفة شاغرة في الجهة، شرط استيفائه للمتطلبات الوظيفية و اجتيازه الاختبارات اللازمة والمنصوص عليها، كما يمكن للجهات وضع برامج تحفيزية تتناسب مع سياساتها واجراءاتها الداخلية لاستقطاب الكفاءات الأفضل للعمل في الجهة.

2. **تقديم الطلبات الشخصية (Internal walk in):** حيث يستطيع أي موظف أن يتقدم إلى أي وظيفة شاغرة أعلى من وظيفته الحالية أو بنفس مستواها في أي إدارة داخل الجهة.

3. **الترقيات (Promotions):** هي شغل الموظف لوظيفة شاغرة أعلى من وظيفته الحالية، وتعتبر الترقيات أكثر أنواع التوظيف الداخلي شيوعاً في الجهات، حيث تستخدم الكثير من الجهات الترقيات كوسيلة لتحفيز ومكافأة الموظفين المتميزين، كما أنه يخلق وعياً لدى باقي الموظفين في الجهة حول المسارات الوظيفية وفرص التطور الخاصة بهم، وتستخدم الجهات خطط التعاقب الوظيفي (Succession Planning) لوضع خطط الترقيات المستقبلية للوظائف المهمة والحساسة[2].

4. **النقل (التدوير – Job Rotation):** هي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة شاغرة بنفس المستوى الوظيفي في إدارة أخرى بغرض التطوير الوظيفي[3].

ب . توظيف خارجي:

استقطاب الخبرات والكفاءات من سوق العمل (من خارج الجهة). تؤثر قوة الاقتصاد ونسبة البطالة والمنافسة بشكل كبير على قدرة الجهة على استقطاب الكفاءات من سوق العمل، وتقسم مصادر التوظيف الخارجي إلى مصادر عدة أهمها:

1. قاعدة بيانات المرشحين: وهي قاعدة بيانات تبنيها الجهة من خلال السير الذاتية وطلبات التوظيف التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية عبر الموقع الإلكتروني للجهة أو نظام التوظيف (مثال نظام التوظيف الإلكتروني ضمن نظام إدارة معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي») أو معارض التوظيف أو حملات التوظيف أو وسائل الإعلان الأخرى.

[2] ستقوم الهيئة بتطوير دليل استرشادي للتعاقب الوظيفي في الحكومة الاتحادية سيصدر لاحقاً في 2017.

[3] راجع دليل التدريب والتطوير في الحكومة الاتحادية.

2. المؤسسات التعليمية: يمكن استخدام المواقع الإلكترونية للجامعات والمعاهد لنشر الوظائف الشاغرة، أو القيام بتنظيم معارض التوظيف في الجامعات والمعاهد أو القيام بمقابلة الخريجين المحتملين .

3. الجهات الحكومية المعنية بالتوطين: تتم الاستعانة بالجهات الحكومية المعنية بالتوطين لاستقطاب الكفاءات المواطنة والتنسيق لمعرفة تخصصات المرشحين الحاليين لدى هذه الجهات لوضعها في الاعتبار أثناء تطوير خطة القوى العاملة في الجهة.

4. شركات التوظيف الخارجية: يتم التعاقد مع هذه الشركات لتقوم بعمليات البحث عن المرشحين ومقارنة كفاءاتهم الحالية بالكفاءات المستهدفة.

5. تدريب طلاب الجامعات (Internships) والتدريب الصيفي: وهي فرص تقدمها الجهة لطلاب الجامعات أو حديثي التخرج للعمل في الجهة كمتدربين لفترة محددة قد تنتهي بتوظيفهم بشكل دائم.

6. التوصيات: وهي التوصية بمرشحين من قبل بعض الأطراف مثل المرشحين الذين لم يتم توظيفهم أوالمتقاعدين أو شركاء الجهة

7. برنامج مسار: يهدف البرنامج إلى استقطاب ورعاية خريجي الثانوية العامة من مواطني الدولة للحصول على المؤهلات العلمية، وذلك لشغل الوظائف في القطاع الحكومي الاتحادي[4].

يجب الأخذ بعين الاعتبار أثناء عمليات التوظيف الخارجي السياسات الحكومية المتعلقة بالتوطين.

إن البحث عن الكفاءات الداخلية المناسبة للوظيفة الشاغرة قبل الانتقال للبحث خارج الجهة يزيد من معدلات التناغم والولاء الوظيفي، كما يرفع من وعي الموظفين بأهمية تطوير مساراتهم الوظيفية وفرص التطوير داخل الجهة.

[4] راجع قرار مجلس الوزراء رقم (31) لسنة 2010 في شأن نظام رعاية خريجي الثانوية العامة المواطنين في القطاع الحكومي الاتحادي (مسار)

مزايا استخدام مصادر التوظيف المتنوعة:

مصادر التوظيف	إيجابيات	سلبيات
توظيف داخلي	• مكافأة الأداء المتميز للموظفين الحاليين. • معرفة الموظف بالثقافة المؤسسية للجهة وأهدافها وسياساتها، ومعرفة الجهة لقدرات الموظف وكفاءاته. • القدرة على التأقلم في الوظيفة الجديدة بشكل أسرع من التوظيف الخارجي.	• الحاجة لتكثيف الجهود لتدريب وتطوير الموظفين الجدد.
توظيف خارجي	• رفد الجهة بمواهب وأفكار جديدة. • مساعدة الجهة على الحصول على الكفاءات المطلوبة. • تخفيض تكاليف التدريب في حال توظيف الخبرات المؤهلة.	• قد يؤدي إلى توظيف أشخاص غير متلائمين مع الثقافة المؤسسية للجهة . • زيادة تكلفة التوظيف. • الحاجة إلى فترة أطول للتدريب والتأهيل.

الإعلان عن الوظيفة الشاغرة:

هي الوسيلة المستخدمة لإبلاغ الموظفين في الجهة أو المرشحين في سوق العمل عن توفر شاغر في الجهة.

هناك عدة اعتبارات عند إعداد إعلان الوظائف الشاغرة والتي يجب الأخذ بها وهي:

أ. **الوصف الوظيفي:** على الجهة أن تضع وصفاً وظيفياً واضحا في الإعلان يشتمل على المهام الوظيفية الرئيسية المطلوبة والحد الأدنى للمؤهل العلمي المقبول والحد الأدنى المقبول لسنوات الخبرة والكفاءات الرئيسية المطلوب توافرها في المتقدم للوظيفة وأية شروط أخرى أساسية لشغل الوظيفة.

ب. **الدرجة الوظيفية:** على الجهة أن توضح الدرجة الوظيفية التي سيتم التعيين عليها.

ج. **الراتب والمزايا:** على الجهة أن توضح نطاق الراتب الإجمالي والمزايا التي ستمنحها للمرشحين الذين سيتم تعيينهم في الجهة إن أمكن.

د. **آخر موعد لاستقبال السير الذاتية وطلبات التوظيف:** يجب على الجهة تحديد الموعد النهائي لاستقبال طلبات التوظيف.

ه. **تاريخ بدء العمل المتوقع:** على الجهة تحديد الموعد المطلوب لبدء العمل من قبل المرشحين المحتملين.

وسائل الإعلان:

تختلف هذه الوسائل باختلاف الوظيفة ومصدر التوظيف:

مصادر داخلية
- الموقع الإلكتروني الداخلي (الانترانت) / البوابة الداخلية.
- البريد الإلكتروني المباشر لموظفي الجهة.
- التطبيق الذكي للجهة.
- مواقع التواصل الاجتماعي .

مصادر خارجية
- نظام التوظيف الإلكتروني ضمن نظام «بياناتي» والمعمول به في الحكومة الاتحادية.
- نظام التوظيف الإلكتروني على نظام معلومات الموارد البشرية "بياناتي".
- الموقع الإلكتروني للجهة.
- التطبيق الذكي للجهة.
- شركات التوظيف الخارجية (طرف ثالث).
- مواقع التواصل الاجتماعي .
- وسائل الإعلام الخارجية (صحافة، راديو، تلفاز، وغيرها).
- معارض التوظيف.

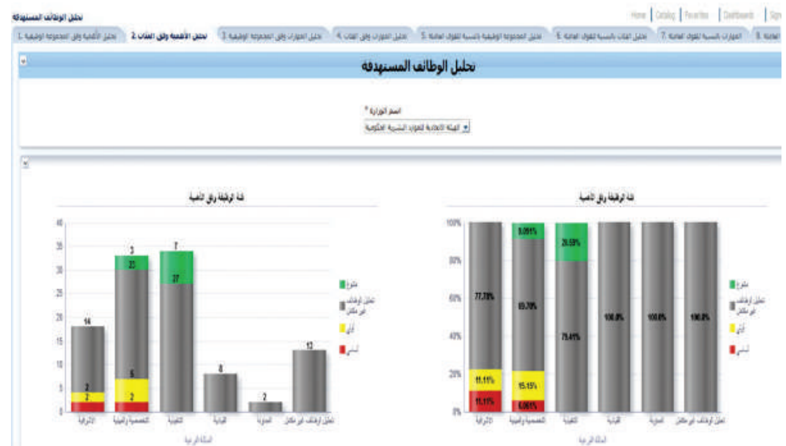
عند اختيار أحد هذه الحلول أو أكثر للإعلان عن الوظيفة يجب مراعاة ما يلي:

أ. **طبيعة الوظيفة:** يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

1. المستوى الوظيفي للوظيفة الشاغرة
2. ندرة التخصص المطلوب وذلك وفق نتائج نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتوفر الكفاءات في سوق العمل
3. أهمية الوظيفة لأداء المهام الرئيسة بناء على مخرجات نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة



تحليل الوظائف المستهدفة في نظام تخطيط القوى العاملة (المصدر: بياناتي)



نتائج تحليل الوظائف المستهدفة ضمن نظام تخطيط القوى العاملة من نظام «بياناتي»

ب. **الوقت اللازم لشغل الوظيفة:** على الجهة الأخذ بعين الاعتبار عاملين أساسيين:

1. تاريخ انتهاء خدمة الموظف الحالي الشاغل للوظيفة .
2. والزمن المطلوب لتسليم المهام للموظف الجديد .

ج. **سوق العمل:** يجب النظر إلى سوق العمل المستهدف من حيث:

1. المناطق الجغرافية المستهدفة.
2. الفئة المستهدفة (خريجين جدد، ذوي الخبرات المتوسطة، ذوي الخبرات الطويلة).
3. مدى توفر التخصصات والخبرات المستهدفة.

د. **المرشحون المستهدفون:** على الجهة الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الفئات المستهدفة بالتوظيف من حيث:

1. الفئة العمرية: حيث أن تحديد الفئة العمرية سيؤثر بشكل كبير على طبيعة الوسائل التي سيتم نشر الإعلان من خلالها: (مثال: إن الفئات العمرية الصغيرة تفضل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وتلك الموصولة بالهواتف الذكية، بينما قد يفضل ذووالخبرة الطويلة المواقع الإلكترونية أو المطبوعات).
2. اللغة: على الجهة مراعاة استخدام اللغات المناسبة للإعلان بحيث تتميز بالبساطة والوضوح.

2. الاختيـار:

تعتبر عملية اختيار المرشح المناسب لوظيفة شاغرة من أهم العمليات التي يجب أن توليها إدارات الموارد البشرية وغيرها من الإدارات اهتماماً خاصاً لما لها من أثر كبير على خطط إدارة الكفاءات والمواهب في الجهة وكذلك على الإنتاجية وموازنات التدريب. وهي عملية المفاضلة بين المرشحين للوظيفة وانتقاء الأكثر ملاءمة بناءً على متطلبات الوظيفة.

يمر الاختيار بأربعة مراحل هي:

أ. استقبال السير الذاتية وطلبات التوظيف

عند الإعلان عن الوظيفة ستقوم الجهة باستقبال السير الذاتية من المرشحين، وحيث أن السير الذاتية لا تتبع نموذجاً موحداً فإنه من المفضل أن تقوم الجهة بتطوير نموذج إلكتروني لجمع البيانات من المتقدمين للوظائف لتسهيل المقارنة، وكذلك تنصح الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية باستخدام نظام التوظيف الالكتروني في نظام بياناتي في هذا الخصوص.



نظام التوظيف الالكتروني (ضمن بياناتي)

ب. مراجعة السير الذاتية وإعداد قائمة المرشحين

يقوم فريق التوظيف في الجهة بمراجعة السير الذاتية أو طلبات التوظيف التي تم استلامها، ومقارنة قدرات وكفاءات وخبرات المتقدمين مع القدرات والكفاءات والخبرات المطلوبة في الوصف الوظيفي المعتمد، ويمكن الاستفسار عن أداء المرشحين من جهة العمل السابقة (Reference Check)، وإعداد قائمة بالمرشحين الذين تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة وفقاً للوصف الوظيفي، ورفع القائمة مع السير الذاتية وطلبات التوظيف إلى الادارة المعنية / الجهة الطالبة للوظيفة للاعتماد النهائي.

ج. تحديد اختبار قياس القدرات المستهدف للمرشحين لتقييم كفاءتهم وقدراتهم لأداء المهام المطلوبة

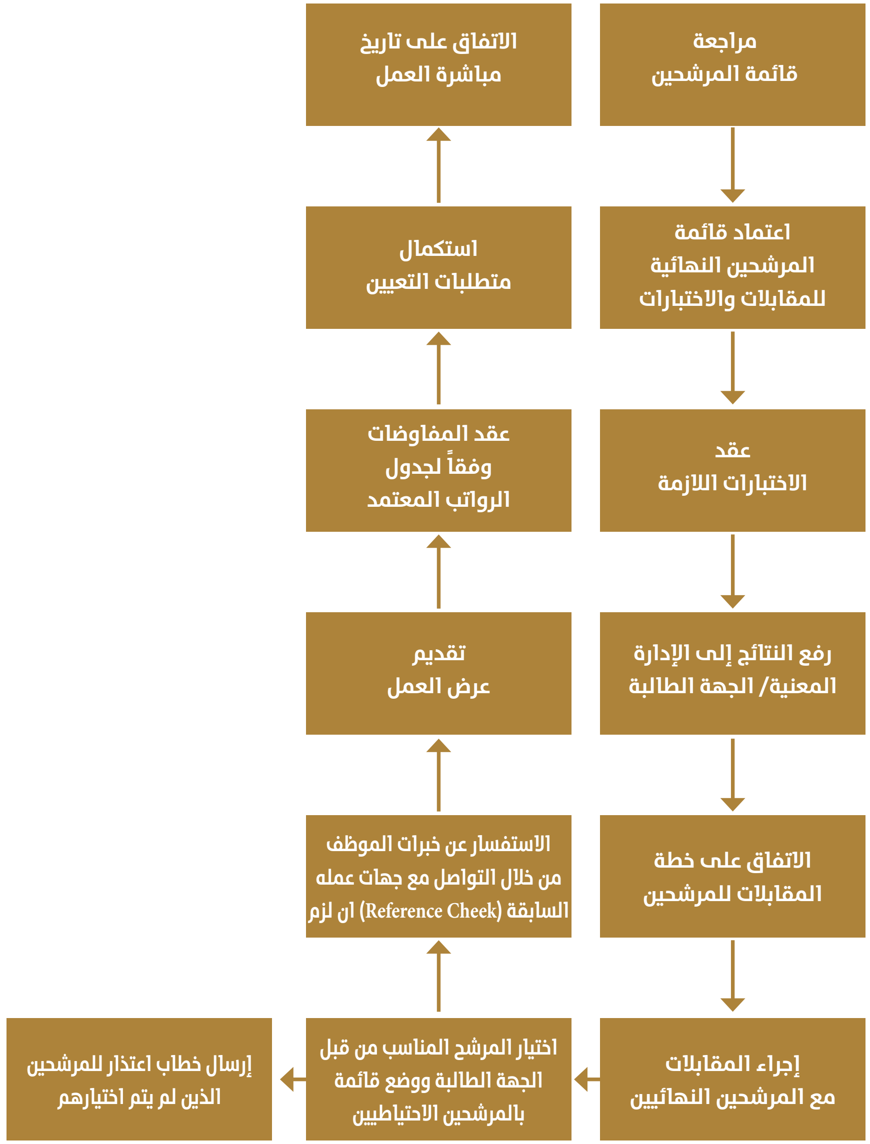
قدرات
Capabilities

على الجهة تحديد أنواع القياسات المطلوبة ويمكن الاستعانة بالإطار العام لقياس القدرات في الحكومة الاتحادية «قدرات» الذي أطلقته الهيئة في العام 2015.

د. اختيار المرشحين المناسبين

- تتولى الوحدة التنظيمية المعنية في الجهة الاتحادية مراجعة قائمة المرشحين ووضع قائمة المرشحين النهائية للمقابلات والاختبارات.
- عقد الاختبارات اللازمة في المواعيد المحددة .
- رفع النتائج إلى الادارة المعنية/الجهة الطالبة للوظيفة لتحديد قائمة المرشحين للمقابلات.
- يتم الاتفاق على خطة المقابلات للمرشحين من قبل إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الجهة الطالبة وإجراء المقابلات مع المرشحين النهائيين.
- رفع نتائج المقابلات إلى الجهة الطالبة للوظيفة تمهيداً لاختيار المرشح المناسب من قبل الجهة الطالبة ووضع قائمة بالمرشحين الاحتياطيين.
- تلجأ بعض الجهات للاستفسار عن خبرات الموظف من خلال التواصل مع جهات عمله السابقة (Reference Check).
- تقديم عرض العمل من قبل إدارة الموارد البشرية للمرشح المناسب وإجراء المفاوضات وفقاً لجدول الرواتب المعتمد في الجهة.
- عند موافقة المرشح المناسب على عرض العمل يتم البدء بالمعاملات الإدارية وفي حال اعتذاره يمكن بدء التفاوض مع المرشح التالي.
- بعد اكتمال متطلبات التعيين يتم الاتفاق على تاريخ المباشرة مع المرشح والجهة الطالبة.
- إرسال خطاب اعتذار من المرشحين النهائيين الذين لم يتم اختيارهم.

ملخص عن سير عملية الاستقطاب والتعيين



يتوجب الرجوع إلى دليل إجراءات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية وذلك لاستيفاء متطلبات تعيين المرشحين

هناك العديد من الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لاتخاذ قرار بشأن المرشح الأكثر ملاءمة للوظيفة الشاغرة:

المستوى القيادي	المستوى التخصصي	المستوى الإداري
• المقابلة الوظيفية المعتمدة على الكفاءات (السلوكية والتخصصية) – Competency-based interview • مركز التقييم – Assessment Center • استبيان السمات الشخصية* Personality Questionnaire • اختبارات القدرات** – Ability Tests	• المقابلة الوظيفية المعتمدة على الكفاءات (السلوكية والتخصصية) – Competency-based interview • استبيان السمات الشخصية* – Personality Questionnaire • اختبارات القدرات** – Ability Tests	• المقابلة الوظيفية • استبيان السمات الشخصية* – Personality Questionnaire • اختبارات القدرات** – Ability Tests

* تتعدد أنواع استبيانات السمات الشخصية حيث تقيس كل منها عدداً معيناً من جوانب الشخصية وتفضيلات العمل، وكلما زاد عدد هذه الجوانب أعطى ذلك دقة أكبر للنتائج. وبالتالي فإنه من الممكن اختيار استبيان محدد لكل مستوى وظيفي وفق العمق الذي تحتاج الجهة إلى معرفته حول المرشح للوظيفة.

** تختلف اختبارات القدرات بمستوى تعقيدها وفق المؤهل العلمي المطلوب للوظيفة الشاغرة. هذا وتتعدد أنواع اختبارات القدرات (مثال: اللفظي، والرقمي، والتجريدي، والمكاني، والميكانيكي، ومنها ما يقيس القدرة على فحص بيانات محددة).

المقابلات

أشارت دراسة "اتجاهات البحث عن المواهب في دولة الإمارات العربية المتحدة 2015" التي أصدرتها شركة «لينكدإن» (Linkedin) إلى أن 83% من المواهب يرون أن الانطباعات السلبية في المقابلة قد تغير رأيهم بقبول العمل لدى الجهة حتى إذا أعجبوا بالوظيفة أو الجهة، بينما أفاد 87% من المواهب أن التجربة الجيدة في المقابلة قد تغير رأيهم بقبول العمل لدى الجهة حتى إذا كانت لديهم شكوك حول الوظيفة أو الشركة، في حين أفاد 53% منهم أن أهم مقابلة هي التي أجروها مع مديرهم المحتمل.

وقد عبر 77% من المواهب أن المقابلة هي العامل الرئيس في قبول أو رفض الوظيفة، بينما يرى 20% أنها تعتبر من العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار، فيما أشار 4% فقط أن المقابلة ليست من العوامل التي قد تؤثر على اتخاذهم قرار العمل لدى الجهة من عدمه.

وأشارت الدراسة أن 77% من المواهب ترغب في سماع الأخبار السارة عن طريق الهاتف، ويفضل 65% منهم سماع الأخبار غير السارة عن طريق البريد الإلكتروني، بينما يرغب 94% من المواهب بالحصول على ملاحظات حول المقابلة بغض النظر عن قرار الجهة بالموافقة أو الرفض، في حين أن 41% من المواهب فقط حصلت على ملاحظات عن المقابلة من جهة التوظيف.

توفر نتائج المقابلات الوظيفية (بمختلف أنواعها) بعض المعلومات الرئيسة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المرشح المناسب، ومنها على سبيل المثال لا الحصر، المؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والإنجازات المهنية والشخصية. إلا أنه وفق الدراسات المنشورة فإن نسبة الدقة في التنبؤ بمستوى أداء المرشح للوظيفة يصل فقط إلى 15%، بينما تصل النسبة إلى 68% في حال استخدمت الجهة الأداة المعروفة باسم "مركز التقييم – Assessment Center".

إن "مركز التقييم" ليس مكاناً وإنما هو أداة من الأدوات المستخدمة في اختيار المرشح الأنسب لوظيفة شاغرة. تقوم الجهة بدعوة المرشحين المؤهلين لمركز التقييم والذي يمتد لفترة تستغرق يوماً أو أكثر. ويقوم المرشحون خلال المركز بعدد من التمارين ذات الوقت المحدد وذلك بحضور عدد من المقيمين المؤهلين. تقيس هذه التمارين مستوى كفاءة المرشح مقارنة بالكفاءات المطلوبة للوظيفة وفقاً لبطاقة الوصف الوظيفي، وإطار الكفاءات السلوكية والتخصصية المعتمد لدى الجهة، وتشمل:

.1	النقاش الجماعي Group Discussion	يُطلب من المرشحين مناقشة موضوع معين بشكل جماعي والوصول إلى حلول حوله.
.2	الدور التمثيلي Role Play	يُعطى المرشح فرصةً للتفاعل مع شخص آخر بخصوص موضوع معين في سياق اجتماع عمل.
.3	مصفوفة الأولويات In-Tray / In-Basket	يُعطى المرشح مجموعة من الوثائق التي تحوي عدداً من رسائل البريد الإلكتروني، والمذكرات المتخصصة، وغيرها من المستندات. ومن ثم يُطلب منه الرد عليها واتخاذ قرارات بشأنها وفقاً لأولويتها.
.4	الحالة العملية Case Study	يُعطى المرشح حالة عملية ويُطلب منه تحليل المعلومات الواردة فيها ورفع توصيات بشأنها وذلك من خلال تقرير مكتوب.
.5	العرض التقديمي Presentation	عادة يُطلب من المرشح تقديم عرض تقديمي يشرح فيه التوصيات التي خلُصَ إليها في تمرين «الحالة العملية».

كما قد يشمل مركز التقييم قيام المرشح بتعبئة استبيان وإجراء بعض اختبارات القدرات:

1 - استبيان السمات الشخصية – Personality Questionnaire

يقيس "استبيان السمات الشخصية" العناصر الرئيسة المُكونة للشخصية والتي توفر تصوراً حول طبيعة تفكير وسلوك وتفاعل الأشخاص، ومنها على سبيل المثال: القدرة على تحمل الضغوطات، ومدى الإلتزام بالقوانين، والاهتمام بالتفاصيل، وغيرها.

2 - اختبار الاستدلال اللفظي – Verbal Test

يقيس اختبار الاستدلال اللفظي القدرة على فهم المصطلحات الأساسية والقدرة على الاستدلال باستخدام الكلمات؛ وهو مناسب لكافة الوظائف التي تتطلب درجة عامة من الإمكانيات اللغوية.

مثال توضيحي:

أجب على السؤال من خلال الضغط على الإجابة الصحيحة:

"تجد العديد من الجهات أنه من المفيد لها أن توظف طلاباً خلال العطلة الصيفية. وفي العادة يرغب الموظفون الدائمون في أخذ إجازتهم الخاصة خلال هذه الفترة كما أنه ليس غريباً بالنسبة للجهات، أن تواجه ضغطاً في العمل خلال الصيف وأن تطلب موظفين إضافيين. كما أن التوظيف الصيفي أيضاً يجتذب الطلاب الذين قد يعودون كموظفين مؤهلين للعمل في الجهة بعد إنهائهم تعليمهم. إن ضمان تعلم الطلاب أكبر قدر من المعرفة حول الجهة يشجع الرغبة في العمل على أساس دائم. تدفع الشركات للطلاب بمعدل ثابت دون الاستحقاقات الاعتيادية كالإجازات المدفوعة أوالإجازات المرضية".

العبارة 1:

من الممكن أن يتم إنجاز أعمال الموظفين الدائمين في فترة إجازاتم من قبل الطلاب.

العبارة 2:

يدفع للطلاب في التوظيف الصيفي نفس ما يدفع للموظفين الدائمين أثناء إجازاتهم.

العبارة 3:

يخضع الطلاب لإجراءات الجهة التأديبية والخاصة بالشكاوى.

العبارة 4:

لدى بعض الجهات الكثير من العمل اللازم إنجازه في الصيف عندما يكون الطلاب جاهزين للعمل في العطلة.

3 - اختبار الاستدلال اللفظي – Verbal Test

يقيس اختبار القياس الرقمي القدرة على استخدام الأرقام بطريقة منطقية وفعالة، وهو اختبار مناسب لكافة الوظائف التي تتطلب مستوى عاماً من القدرات الحسابية.

مثال توضيحي:

أجب على السؤال من خلال الضغط على الإجابة الصحيحة:

الصحف اليومية	مجموع قراء الصحف (مليون)		نسبة القُراء لكل صحيفة في السنة 3	
	السنة 1	السنة 2	الذكور	الإناث
الصحيفة 1	3.6	2.9	7	6
الصحيفة 2	13.8	9.3	24	18
الصحيفة 3	1.1	1.4	4	3
الصحيفة 4	8.5	12.7	30	23
الصحيفة 5	4.8	4.9	10	12

ما هو إجمالي قراء "الصحيفة 1" و«الصحيفة 5» و«الصحيفة 3» في السنة الأولى؟

أ. 10.6

ب. 8.4

ج. 9.5

د. 12.2

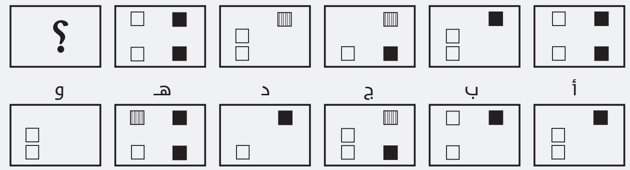
ه. 7.8

4 - اختبار الاستدلال التجريدي – Abstract Test

يقيس اختبار الاستدلال التجريدي القدرة على استيعاب وتحليل واستخدام معلومات جديدة خارج نطاق الخبرة السابقة في سبيل حل مسألة ما.

مثال توضيحي:

أجب على السؤال من خلال النقر على الإجابة الصحيحة:



إن الأشكال الموجودة في السطر الأول مرتبة بطريقة متسلسلة. أي شكل من الأشكال الموجودة في السطر الثاني يمكن أن تُكمل التسلسل في مكان علامة الاستفهام؟

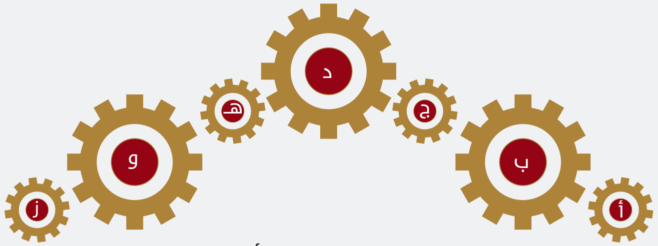
- أ
- ب
- ج
- د
- هـ
- و

5 - اختبار الاستدلال الميكانيكي – Mechanical Test

يقيس اختبار الاستدلال الميكانيكي القدرة على فهم واستيعاب المفاهيم الميكانيكية والمبادئ الفيزيائية في التشغيل، وقد تم اختيار عناصر الاختبار من بين مجموعة كبيرة من المجالات (مثل البصريات والإلكترونيات والكيمياء الحيوية).

مثال توضيحي:

أجب على السؤال من خلال الضغط على الإجابة الصحيحة:



إن كان الترس المسنن "أ" يدور بمعدل 700 دورة في الثانية، فما معدل دوران الترس المسنن "ز"؟

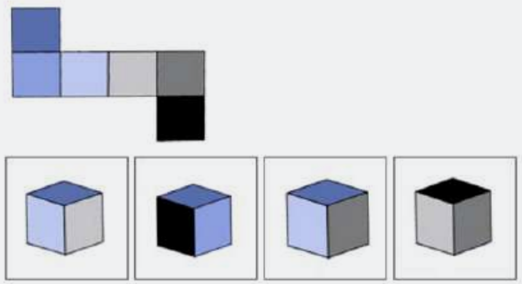
1. 100
2. 300
3. 700
4. 1000

6 - اختبار الاستدلال المكاني – Spatial Test

يقيس اختبار الاستدلال المكاني القدرة المكانية من خلال العناصر التي تعمل على تقييم القدرة على تصور الأنماط ثلاثية الأبعاد ومطابقة الأجسام ثلاثية الأبعاد بأنماط ثنائية الأبعاد. وتُغطي المسائل مجموعة كبيرة من الأشكال مثل المكعبات، والأهرامات، والمخروطات، وأشباه المعين، وكذلك مجموعة مبتكرة من الأشكال المختلفة متعددة الأوجه.

مثال توضيحي:

حدد المكعب الذي ينتج عن طي الشكل أدناه:



7 - اختبار فحص البيانات – Data Checking Test

يقيس اختبار فحص البيانات القدرة على الاهتمام بالتفاصيل وذلك من خلال التدقيق على مجموعة من الأحرف الهجائية والأرقام لتحديد أماكن وجود الأخطاء. قد تكون البيانات التي يعرضها السؤال لا معنى لها (أي أنها مجرد أحرف وأرقام) أو قد تكون على شكل أسماء أشخاص أوعناوين

مثال توضيحي:

حدد الاختلافات الموجودة في البيانات التي تظهر في الخانة اليسرى وذلك باستخدام القلم الأحمر:

DYER, ROBERT A 555-5858 01/01 360 HAMPTON ST BARRINGTON, IL 60210	DYER, ROBERT A 555-5888 01/01 360 HAMPTON ST BARINGTON, IL 60210
GREEN, NATALIE P 555-4391 06/98 362 BRIDGE ST BARRINGTON, IL 64010	GREEN, NATALLIE P 555-4391 06/98 362 BRIGE ST BARRINGTON, IL 64110
CARPENTER, CHRISTINE 355-3143 06/00 368 HIGH ST TEDDINGTON, IL 80010	CARPENTER, CHRISTINE 354-3143 06/01 368 HIGH ST TEDDINGTON, IL 80010
CARPENTER, STEPHEN 05/00 368 HAMPTON ST BARRINGTON, IL 80010	CARPENTER, STEPHEN 04/00 369 HAMPTON ST BARRINGTON, IL 60010

بعد الانتهاء من إجراء التمارين المختلفة، يقوم المقيمون برفع تقارير النتائج التي توضح نقاط القوة ومجالات التطوير لدى كل مرشح. وبناءً عليه، تتوفر للجهة صورة أوضح حول مستوى الأداء المحتمل للمرشحين وبالتالي يمكنها أن تأخذ قرار التعيين على أساس معطيات علمية ودقيقة.

أنواع المقابلات:

تستخدم المقابلات لاستكشاف النواحي المهمة للجهة لتقرير مدى مطابقة المرشح لمتطلبات الجهة، ويمكن للجهة استخدام عدة أنواع من المقابلات وفقاً لطبيعة الوظيفة و/أوالمستوى الوظيفي و/أو الوقت اللازم لعملية التوظيف، وهناك عدة أنواع من المقابلات يمكن للجهة اعتمادها.

- المقابلات المنظمة (الموجهة) (Structured Interviews)
- المقابلات غير المنظمة (غير الموجهة) (Unstructured Interviews)
- المقابلات السلوكية (Behavioral Interviews)
- المقابلات المعتمدة على الكفاءات (Competency-Based Interviews)
- المقابلات الجماعية (Group Interviews)

أ. **المقابلات المنظمة (الموجهة) – Structured Interviews:** وفيها يقوم المقابل بسؤال المتقدمين جميعهم نفس الأسئلة، وقد تختلف الأسئلة الفرعية بناءً على إجابات المتقدم إلا أن المقابل يسيطر تماماً على سير المقابلة، وهو ما يسمح بجمع نفس المعلومات من جميع المتقدمين، كما يعطي الفرصة المتساوية لجميع المرشحين للتعبير عن خبراتهم، كما يساعد على المقارنة العادلة بين قدرات ومهارات المرشحين المختلفين.

يمكن للمقابل استخدام أنواع مختلفة من الأسئلة خلال المقابلات إلا أنه يجب أن يطرح نفس الأسئلة على جميع المتقدمين، ولذلك تسمى أحياناً بالمقابلات المتكررة.

ب. **المقابلات غير المنظمة (غير الموجهة – Unstructured Interviews):** في هذا النوع من المقابلات يقوم المقابل بحوار المرشح في موضوع معين محدد مسبقاً لكن دون وجود أسئلة محددة وإنما بطريقة النقاش المفتوح، ويقوم المقابل بطرح الأسئلة بناء على الإجابات التي يقدمها المرشح.

نظراً لطرح أسئلة مختلفة لكل مرشح فإن كل مقابلة تأخذ اتجاهاً مختلفاً عن المقابلات الأخرى وهو ما قد يؤثر على مقارنة المرشحين المختلفين والمعلومات الواردة منهم، لذلك سميت بالمقابلات غير الموجهة.

ج. **المقابلات السلوكية (Behavioral Interviews):** وفيها يقوم المقابل بالتركيز على كيفية معالجة المتقدم للمواقف السابقة (تشمل خبرات حقيقية، وليس افتراضات)، ويقوم المقابل بطرح أسئلة محددة جداً لتحديد امتلاك المرشح للحد الأدنى من المؤهلات والكفاءات السلوكية المرتبطة بالوظيفة.

تعتمد هذه المقابلات على فرضية أن "الأداء السابق هو أفضل طريقة للتنبؤ بالأداء المستقبلي".

د. **المقابلات المعتمدة على الكفاءات (Competency-Based Interviews):** في هذا النوع من المقابلات يقوم المقابل بطرح أسئلة مبنية على حالة واقعية مرتبطة بالكفاءة ذات الصلة، كما يطلب المقابل من المرشح أن يوضح مثالاً لحالة قام بها المرشح بتطبيق تلك الكفاءة.

إن هذا النوع من المقابلات يساعد على جمع معلومات للتنبؤ بأداء الموظف في الوظيفة.

ه. **المقابلات الجماعية (Group Interviews):** وفيها يتم مقابلة مرشح واحد أو مجموعة من المرشحين من قبل مجموعة من المقابلين في الجهة، وللمقابلات الجماعية عدة أنواع أهمها:

- **المقابلات المتتابعة (Sequential Interviews):** وفيها يتم مقابلة الموظف من قبل مجموعة من المقابلين بشكل فردي من ضمنهم ممثل عن إدارة الموارد البشرية، وعادة ما تبدأ المقابلات من قبل المسؤول المباشر عن الوظيفة ثم من قبل مدير الإدارة المعنية، ثم يتم مقابلة المرشحين النهائيين بناءً على توصيات المسؤول المباشر ومدير الإدارة المعني من قبل ممثل إدارة الموارد البشرية.
- **لجنة المقابلات (Panel Interview):** وهي لجنة مكونة من مجموعة من المدراء بالجهة من ضمنهم ممثل عن إدارة الموارد البشرية، تقوم بطرح الأسئلة على المرشحين كل في مجال اختصاصه.

وقد تتكون لجنة مقابلات لكل وظيفة من المعنيين بالوظيفة الشاغرة، وتقوم بعض الجهات في بداية كل عام بتشكيل لجنة من أعضاء يتم تعيينهم بناء على توصية من إدارة الموارد البشرية.

- **حوض السمك (Fishbowl):** وهي نوع من المقابلات التفاعلية، حيث يتم إحضار مجموعة من المرشحين ويتم وضعهم في حالة عملية حقيقية من عمل الجهة ويتم مراقبة تصرفاتهم وعملهم ضمن الفريق من خلال مجموعة من المقابلين، أو قد يتم إحضار مرشح ووضعه مع مجموعة من الموظفين الحاليين في المؤسسة في الحالة العملية.

ويساعد هذا النوع من المقابلات على التعرف على القدرات التحليلية للمرشح وقدرته على العمل ضمن فريق، كما يساعد هذا النوع من المقابلات على تحديد الكفاءات القيادية إضافة إلى الكفاءات الفنية والتخصصية التي يمتلكها، كما يمكن مقابلة مرشحين لوظائف متعددة في نفس الوقت.

وكما هو في لجنة المقابلات فإن أعضاء فريق المقابلة يتم اختيارهم من المعنيين بالوظيفة أو الوظائف الشاغرة من ضمنهم ممثل عن إدارة الموارد البشرية.

علماً بأن بعض أنواع المقابلات يمكن أن تتم بشكل إلكتروني عبر وسائل الاتصال الحديثة مثل الاتصالات المتلفزة(Video-conference)

3. التعييـــن:

هوالمرحلة الأخيرة من جذب واستقطاب المواهب، وهو نقطة الاتصال الرسمية الأولى للموظف بالجهة بعد اختياره، وستشكل هذه المرحلة انعكاساً هاماً على أداء الموظف لاحقاً، وهو ما سيؤثر على مدى تناغم وسعادة الموظف في الجهة.

أ. **توقيع عقد العمل:** على الجهة توقيع عقد العمل خلال اليوم الأول من مباشرة الموظف وفقاً لنماذج العقود المعتمدة.

كما يجب على إدارة الموارد البشرية إصدار قرار مباشرة العمل موقعاً من الرئيس المباشر ومدير إدارة الموارد البشرية خلال اليوم الأول لمباشرة الموظف الجديد عمله في الجهة.

ب. **تأهيل الموظف الجديد (onboarding):** هوالبرنامج الإرشادي الذي يضمن حصول الموظف الجديد على المعلومات الكافية عن عمل الجهة وعن إدارته وزملائه ووظيفته، وقوانين وإجراءات العمل الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية والخدمات التي تقدمها الجهة لموظفيها ومتعامليها، وتستمر عملية التأهيل لمدة تتراوح بين ثلاثة أشهر وسنة واحدة وفقاً لما تقرره الجهة.

ويتكون البرنامج التأهيلي من جزأين:

1. **رسمي:** وهو يتكون من عمليات منظمة تعمل من خلالها الجهة على استخدام وسائل متنوعة لتعريف الموظف بالجهة وطبيعة عمله فيها، وعلى الجهة اختيار المزيج المناسب من هذه الوسائل وفقاً لمستوى الوظيفة (قيادية، إشرافية، فنية، دعم، أو غيرها) ووفقاً لطبيعة الوظيفة (مكتبية، ميدانية)، مع الأخذ بعين الاعتبار تطوير محتوى برنامج تأهيلي يتناسب مع الخريجين الجدد بالمقارنة مع ذوي الخبرة.

ويجب أن يحتوي البرنامج التأهيلي الرسمي على الأقل على جزئين رئيسين:

- **البرنامج التعريفي (orientation) لجميع الموظفين:** والذي يجب أن يتم تنفيذه على مدى يوم إلى يومين ويتضمن تعريفاً بعمل الجهة وهيكلها التنظيمي وقياداتها، وموظفي الموارد البشرية والخدمات الإدارية وطبيعة الخدمات التي يقدمها كل منهم، ومرافق الجهة المختلفة (المواقع الجغرافية الأخرى ومكاتبها - إن وجدت)، وثيقة السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة، قانون الموارد البشرية ولائحته التنفيذية، نظام إدارة الأداء، نظام التدريب والتطوير، سياسة الصحة والسلامة المهنية بالإضافة للأنظمة الأخرى، والأشخاص الذين يجب التواصل معهم في الحالات الطارئة أثناء أوقات الدوام الرسمي وخارجها.

كما يجب أن يحتوي البرنامج التعريفي على أهم سياسات العمل التي يجب على الموظف التعرف عليها والبرامج التقنية التي يحتاجها الموظف في عمله اليومي (البوابة الداخلية للجهة، نظام بياناتي بما يحتويه من: نظام الخدمة الذاتية للموظفين، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير،الخ)[5].

[5] راجع الدليل الاسترشادي للبرنامج التعريفي للموظفين الجدد الذي أصدرته الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية وهو متوفر على الموقع الالكتروني للهيئة www.fahr.gov.ae

- **دليل الموظفين الجدد:** وهو الدليل الذي يتم تسليمه للموظف بعد الانتهاء من البرنامج التعريفي، ويجب أن يحتوي على المعلومات الهامة التي يحتاجها الموظف خلال عمله في الجهة ولا تقتصر على جميع ما ورد في البرنامج التعريفي من سياسات وإجراءات ونماذج، ويمكن أن تقوم الجهة بطباعة دليل الموظفين الجدد بنسخ ورقية أو إلكترونية.

2. **غير رسمي:** وهي عمليات التواصل التي تتم بين الموظف وزملاء العمل من موظفي الجهة التي يقوم من خلالها بالتعرف على الثقافة المؤسسية والسياسات والإجراءات التي يحتاجها الموظف، بالإضافة إلى طبيعة عمليات الاتصال التي تتم في الجهة.



نماذج من الأدلة الاسترشادية الصادرة عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

وقد ظهرت بعض الممارسات المتميزة عالمياً التي حاولت الاستفادة من الطابع غير الرسمي لصالح الجهة، وقد تطبق الجهة على الموظفين الجدد إحدى هذه الممارسات أو كليهما في نفس الوقت:

1. المرافقة (buddying): حيث تقوم إدارة الموارد البشرية منذ اليوم الأول لمباشرة الموظف الجديد بتسمية مرافق من الإدارة التي يعمل بها الموظف ليساعده خلال الأشهر الستة الأولى من مباشرة العمل على الاندماج في الجهة والإجابة عن جميع استفساراته المتعلقة بالسياسات

والإجراءات وعمل الجهة وكيفية التواصل مع المعنيين داخل الجهة وخارجها في المواضيع المتعلقة بعمل الموظف الجديد.

وتقوم الجهات بتدريب موظفين من جميع الوحدات التنظيمية ليكونوا مرافقين للموظفين الجدد في الإدارة.

2. **الإرشاد والتوجيه (coaching):** حيث يقوم الرئيس المباشر أو أحد زملاء العمل ذوي الخبرة الطويلة بتقديم الإرشاد والتوجيه والنصح للموظف الجديد في جميع المجالات المتعلقة بعمله في الجهة لمساعدته على الإنجاز وتحقيق المستهدفات.

ج. **وثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة:** على إدارة الموارد البشرية في الجهة بعد الانتهاء من البرنامج التعريفي توقيع جميع الموظفين الجدد على وثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة وحفظها في الملف الخاص بكل موظف.

حالة عملية

تبين لدى إحدى الجهات وجود معدل دوران وظيفي عالي في وظيفة اختصاصي أداء مؤسسي في أحد أقسام إدارة العمليات خلال السنة الأولى من العمل في الثلاث سنوات الماضية، وتبين من خلال مقابلات نهاية الخدمة وتقارير الأداء خلال فترة التجربة أن الموظفين الذين تم تعيينهم لم تكن لديهم القدرات والخبرات الملائمة للقيام بالمهام الوظيفية المعلنة من قبل الجهة، وعليه

قامت الجهة بمراجعة إجراء التوظيف لوظيفة اختصاصي أداء مؤسسي فتبين أن الإجراء يمر بثلاث مراحل متتالية:

1. الإعلان عن الوظيفة داخلياً وخارجياً من خلال الموقع الإلكتروني، وفرز الطلبات المقدمة وفقاً للمعايير المحددة في الوصف الوظيفي.
2. إجراء مقابلات مع المرشحين من خلال مقابلات غير منظمة يقوم فيها رئيس القسم المعني، ثم مدير إدارة العمليات، ثم مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي، ثم مدير التوظيف بمقابلة المرشحين ووضع قائمة بالمرشحين النهائيين للوظيفة.
3. إجراء اختبارات الشخصية للمرشحين النهائيين واختيار المرشح صاحب النقاط الأعلى في المقابلات.

قام مدير إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل مدى ملاءمة الإجراء الحالي مع متطلبات الوظيفة وتبين ما يلي:

- لا توجد علاقة إحصائية بين نتائج اختبار الشخصية وأثره على أداء المرشح بعد التوظيف، وتبين أن اختبار الشخصية يرتبط وبشكل وثيق بأسلوب العمل والتعاون مع الزملاء .
- لا يساعد إجراء التوظيف الحالي على اختيار أفضل المتقدمين للوظيفة بل على اختيار أفضل الموظفين القادرين على تسويق قدراتهم للمقابلين.

وعليه فقد اقترح مدير إدارة الموارد البشرية على مدير إدارة العمليات ومدير إدارة التخطيط الاستراتيجي آلية جديدة لاختيار المرشحين تضمنت الخطوات التالية:

4. الإعلان عن الوظيفة داخلياً وخارجياً من خلال الموقع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي، وعن طريق التوصيات الداخلية، وفرز الطلبات المقدمة وفقاً للمعايير المحددة في الوصف الوظيفي من قبل تنفيذي التوظيف.
5. إجراء مقابلات مع المرشحين من خلال مقابلات حوض السمك (Fishbowl) بحضور رئيس القسم المعني ومدير إدارة العمليات ومدير إدارة التخطيط الاستراتيجي ومدير التوظيف، حيث يتم استخدام نتائج وإحصائيات حقيقية من إدارة العمليات وإدارة التخطيط الاستراتيجي، ويتم وضع سيناريو بناء على معطيات حقيقية لاختبار مجموعة المرشحين على أن تحتوي كل مجموعة على 5-7 مرشحين بينهم مرشح داخلي واحد على الأقل، وفي حال عدم وجود مرشحين داخليين يتم ضم موظف من إدارة التخطيط الاستراتيجي إلى مجموعة المرشحين.

لاقت هذه الآلية نجاحاً ملحوظاً حيث تم تعيين أفضل المتقدمين خلال 40 يوماً من تاريخ اعتمادها، كما تم إدراج اعتماد الآلية لتوظيف جميع الموظفين في الوظائف ذات الطبيعة المتشابهة في الجهة، مما زاد في سرعة عملية التوظيف حيث بلغ المتوسط 38 يوماً، وانخفضت نسبة الدوران الوظيفي خلال السنة الأولى من العمل في هذه الوظائف.

4. تحديات عملية الجذب والاستقطاب

أشارت دراسة "اتجاهات البحث عن المواهب في دولة الإمارات العربية المتحدة 2015" التي أصدرتها شركة "لينكدإن» (Linkedin) إلى أن عوامل مثل المردود المادي، وتوفير فرص التطوير المهني، وخلق التوازن بين العمل / الحياة، والإحساس بالأمان الوظيفي، والثقافة المؤسسية تحتل المراكز الأولى في عملية اتخاذ القرار بشأن انضمام المرشح إلى جهة ما، وبالتالي فإن الجهات التي تراعي هذه العوامل سيكون النجاح حليفها في جذب واستقطاب الكفاءات والمواهب.

وبينت الدراسة سالفة الذكر بناءً على استطلاع رأي شارك فيه 600 من المهنيين العاملين في الدولة بأن قرار قبولهم بفرصة وظيفية متاحة يتأثر بنسبة 56% بالأجر والمزايا المعروضة، وبنسبة 30% بفرص التطور المهني، وبتوفير فرص التوازن بين العمل والحياة بما نسبته 28%. أما فيما يخص القنوات المستخدمة في البحث عن فرص العمل، فقد حصدت شبكات التواصل الاجتماعية المهنية النسبة الأكبر، تلتها الإعلانات عبر الإنترنت ومن ثم المواقع الإلكترونية للجهات على الإنترنت. هذا وقد أوضحت الدراسة إلى أن 48% من المرشحين للوظائف يبحثون فعلياً عن وظائف بينما 52% من المرشحين يتم التواصل معهم إلا أنهم لا يرغبون في تغيير مكان عملهم.

العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار قبول فرصة العمل:	• الأجور والمزايا 56% • التنمية المهنية 30% • التوازن بين العمل والحياة 28%
القنوات المستخدمة للبحث عن فرصة عمل:	• شبكات اجتماعية مهنية 63% • إعلانات عبر الإنترنت 58% • مواقع الجهات على الإنترنت 51%
القوى البشرية العاملة في سوق الإمارات:	• تبحث عن عمل 48% • لا تبحث عن عمل 52%

و بالتالي فإن التحديات التي تواجهها جهات العمل فيما يتعلق بالجذب والاستقطاب تتمحور حول:

1. عدم ملاءمة الأجور والمزايا لما هو مطروح في سوق العمل مما قد ينتج عنه ضعف في الإقبال على الشواغر المتاحة.
2. غياب فرص التعلم والتطوير أو قلتها، وكذلك عدم الاهتمام بوضع وتطبيق سلم وظيفي يمكن المرشح من استشراف مستقبله في جهة العمل.
3. وجود خلل في التوازن بين العمل و الحياة الخاصة مما قد يتولد عنه ضغوط نفسية لا تسهم في تعزيز مبدأ الرفاه الوظيفي.
4. عدم مواكبة التقدم التكنولوجي من خلال الحضور الفعال على الشبكات الاجتماعية المهنية وعلى المواقع الإلكترونية ذات الصلة.

4 - الحفاظ على الموظفين

إن الحفاظ على الموظفين يعتبر التحدي الدائم الذي يواجه الجهات في القطاعين العام والخاص، حيث أن مفهوم حرب المواهب والكفاءات قد ظهر في الألفية الجديدة والذي لوحظ فيه ندرة المواهب والمهارات، ووجود تنافس دائم بين الجهات للحصول عليها.

تقوم استراتيجيات الحفاظ على الكفاءات والمواهب على أساس الفهم الواضح لعدد من العوامل ومنها الفئة العمرية للموظفين واهتمامات كل فئة. ينجذب الموظفون الجدد (ممن هم دون سن الثلاثين) إلى بيئة العمل التي توفر لهم فرص التقدم المهني؛ بينما يعتبر الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين الثلاثين والخمسين بأنه من المهم أن يكونوا قادرين على إدارة حياتهم المهنية وأن يتمتعوا بنسبة عالية من الرضا الوظيفي. أما بالنسبة للموظفين الذين تزيد أعمارهم عن الخمسين فيكون جل اهتمامهم منصباً على الأمان الوظيفي والتخطيط لمرحلة التقاعد. أما بالنسبة للعوامل الأخرى التي تؤثر على استراتيجيات الحفاظ على الكفاءات والمواهب فهي:

- سمعة جهة العمل وصورتها أمام الآخرين.
- عملية الاستقطاب والتعيين.
- قدرة المدراء على احتواء الموظفين وعلى ممارسة أدوارهم المتعلقة بإدارة الأفراد بالشكل المناسب.
- فرص التدريب والتعلم والتطوير.
- تقدير الأداء الجيد ومكافأته.

على الرؤساء المباشرين بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية في الجهة العمل يداً بيد لتطوير حلول وآليات للحفاظ على الموظفين بحيث لا تقتصر على تقديم المزايا المالية بل تتجاوزها إلى توفير بيئة عمل ملائمة، وثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والتواصل الفعال والاحترام المتبادل، وتوفير عمل يجعل الموظف يشعر بالتحدي والفخر عند إنجازه لعمله.

حلول (آليات) الحفاظ على الموظفين

على الجهات أن تستثمر مقابلات الخروج "Exit Interviews" للتعرف على الأسباب الحقيقية وراء استقالات موظفيها بحيث تركز جهودها على الجوانب التي تتطلب التحسين. كما يمكنها من خلال استبيانات الرضا الوظيفي أن تتبين آراء الموظفين حول عدد من المواضيع بحيث تتضح النواحي التي تحتاج إلى معالجة. وبناءً عليه، يمكن للجهة أن تضع خطة متكاملة للحفاظ على الكفاءات والمواهب بالاعتماد على النتائج التي خلُصت إليها، بحيث تراعي الأمور التالية:

1. **برنامج الرفاه الوظيفي في بيئة العمل:** تستخدم الجهة برنامج الرفاه الوظيفي بعد تحليل نتائج أداء الموارد البشرية وعقد ورش التركيز مع الموظفين للاطلاع على الممارسات الواجب اتباعها في الجهة.

لا يعني نجاح ممارسة أو مجموعة من الممارسات في جهة ما (عالمية أو إقليمية أو محلية) ضرورة نجاح هذه الممارسات في الجهة، فلكل جهة خصوصيتها من حيث طبيعة العمل واحتياجات الموظفين والثقافة المؤسسية، لذلك يجب على الجهة الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق برنامج الرفاه الوظيفي تقديم ممارسات تتناسب مع احتياجات الموظفين.

من الأمثلة على الرفاه الوظيفي: أنظمة الدوام المرن والحضانة وبرامج الرعاية الطبية، والمسؤولية المجتمعية وبرامج الصحة والسلامة المهنية.

2. **نظام الاقتراحات والشكاوى:** ويمثل هذا البرنامج صوت الموظفين لدى الجهة، وعلى الجهة إصدار التقارير الدورية داخل الجهة وخارجها حول نسب الاقتراحات والشكاوى المقدمة من الموظفين ووسائل التعامل معها، مما سيزيد من نسبة ثقة الموظفين ومشاركتهم في البرنامج.

   كما يجب على الجهة من خلال قياداتها ووسائل التواصل الداخلية حث الموظفين للمشاركة في نظام الاقتراحات لرفع نسبة المشاركة وزيادة الإبداع في الجهة والذي سيزيد بدوره من الشعور بالاندماج والانتماء لدى الموظفين.

3. **نظام المكافآت والحوافز:** على الجهة تفعيل نظام المكافآت والحوافز الذي صدر وفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم (18) لسنة 2015 بشأن منح المكافآت والحوافز لموظفي الحكومة الاتحادية.

4. **الصحة والسلامة في بيئة العمل:** على الجهة تطوير سياستها الخاصة بالصحة والسلامة المهنية بما يتوافق مع الدليل الاسترشادي للصحة والسلامة المهنية، بحيث تحتوي السياسة على ضوابط الصحة والسلامة الخاصة بطبيعة عمل الجهة وموقعها الجغرافي وطبيعة المنشآت والمرافق التي تعمل بها، كما يجب أن تحتوي السياسة على إجراءات ونماذج ومؤشرات أداء الصحة والسلامة المهنية.

5. **نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية:** على الجهة تحليل الاحتياجات من التدريب لجميع موظفيها المستهدفين بالتدريب من خلال تحليل التوجه الاستراتيجي للجهة وأداء الموظفين والمشاريع المطلوب منهم تنفيذها، كما يجب على الجهة تطوير خطة التدريب وخطط التطوير الفردية لموظفيها وتنفيذها وتقييم البرامج التدريبية، والعائد على الاستثمار من التدريب من خلال الوسائل التي تتوافق مع طبيعة البرنامج التدريبي وطبيعة عمل المشاركين في البرنامج التدريبي.

   يعتبر التدريب من الوسائل الرئيسية لتحفيز الموظفين وإشراكهم وتناغمهم مع الجهة، خاصة إذا كانت خطة التطوير الفردية تضمن التوازن بين احتياجات الجهة ورغبات الموظف في التطور الوظيفي المستقبلي.

6. **تطبيق مبادرة "معارف":** على الجهة الاستفادة من مبادرة شركاء التدريب المفضلين في الحكومة الاتحادية «معارف» عند الحاجة إلى برامج تدريبية، وتقوم فكرة المبادرة على حصر أفضل مزودي الخدمات التدريبية المتخصصة في الدولة والحصول على أسعار تفضيلية للجهات الاتحادية، ومن ثم تقييم الخدمات التدريبية المقدمة ومشاركة النتائج بين الجهات الاتحادية بهدف التقييم المستمر لمزودي الخدمات التدريبية والتعلم المستمر للحصول على أفضل خدمات التدريب الخارجي لموظفي الحكومة الاتحادية.

   على الجهة في حال رغبت بتنفيذ تدريب تخصصي لا يتوفر في مبادرة "معارف" التواصل مع شركات التدريب المتخصصة وطلب التسجيل في مبادرة "معارف" وذلك لاستفادة باقي الجهات الاتحادية من الشركة المزودة مستقبلاً.

7. **امتيازات:** تعتبر الامتيازات والخصومات التي تقدمها الجهة لموظفيها بالتعاون مع الشركات في الدولة بديلاً للبدلات المالية، وكلما زاد تنوع وحجم الامتيازات والخصومات المقدمة كلما زاد رضا وتناغم الموظفين، كما أنه سيزيد من شعورهم بالاهتمام من قبل الجهة والانتماء لها.

   يجب على الجهة الأخذ بعين الاعتبار قبل تقديم الامتيازات والخصومات لموظفيها إجراء مسح لرغبات واحتياجات الموظفين وتوجيه جهودها نحوالحصول على امتيازات وخصومات تلبي احتياجات معظم الموظفين، وإشراكهم في عمليات المفاوضات وإبقائهم على اطلاع دائم بالتقدم المحرز.

8. **الترقيات والعلاوات الدورية:** تعتبر الترقيات بناء على نتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين وسيلة للحفاظ على الكفاءات والمواهب، بالإضافة إلى العلاوات الدورية.

   بالإضافة إلى ما سبق، يمكن للجهات أن تقوم بالتالي:

- دراسة التعويضات والمزايا للوقوف على مدى تنافسيتها في سوق العمل وكذلك على الدقة في عملية تقييم الوظائف بهدف إعطائها الدرجة المالية الصحيحة.
- تصميم الوظائف بطريقة تسمح باستخدام العديد من المهارات الوظيفية وكذلك تُشعر الموظف بأهمية المهام الموكلة إليه وتمنحه فرصاً للتعلم والتطور.
- تنمية روح الالتزام بالعمل وذلك من خلال المبادرات التي تدعم التناغم الوظيفي والمشاركة الفعالة.
- خلق فرص لتنمية العلاقات الاجتماعية في مكان العمل وتقوية صلات الموظفين ببعضهم البعض بغرض تعزيز مبدأ العمل بروح الفريق الواحد.

- التأكد من صحة عمليات الاختيار والتعيين وكذلك الترقية بحيث يُستفاد دوماً من كفاءة الموظفين في أداء عمل معين على أكمل وجه. إن اتخاذ قرارات غير صائبة في هذه الجوانب سينعكس سلباً على أداء الجهة ككل.
- تقليل نسبة استقالات الموظفين الجدد وذلك بتطبيق برنامج متكامل لتوجيه الموظفين الجدد بحيث يتوفر لهم كل الدعم والتدريب اللازم للتأقلم مع بيئة العمل وأداء مهامهم الوظيفية.
- تطوير سياسات وإجراءات تراعي التوازن بين العمل والحياة الشخصية بحيث تأخذ الجهة بعين الاعتبار احتياجات الموظف خارج ساعات العمل وتقلل من ضغوطات العمل المستمرة تحقيقاً للرفاه الوظيفي.
- تدريب الرؤساء المباشرين وتطوير مهاراتهم فيما يتعلق بإدارة وتحفيز المرؤوسين.

حالة عملية



قامت إحدى الجهات بتطوير استراتيجية الموارد البشرية التي بنيت على تحليل شامل لمؤشرات أداء الموارد البشرية، حيث وجدت الجهة أن نسبة الدوران الوظيفي (تسرب الموظفين) مرتفعة (28%) مقارنة بمتوسط الدوران الوظيفي في الحكومة الاتحادية وسوق العمل في الدولة، وقامت الجهة بإجراء تحليل معمق ومستفيض لمسببات الدوران الوظيفي بقيادة مدير إدارة الموارد البشرية وفريق عمل متخصص من إدارة الموارد البشرية وإدارة التخطيط الاستراتيجي عن طريق مقابلات نهاية الخدمة مع الموظفين المستقيلين وورش العصف الذهني مع الموظفين الحاليين، حيث خلص فريق العمل إلى أن الجهة لديها نظام استقطاب وجذب قوي، وأن الجهة قادرة على جذب الكفاءات ولكنها غير قادرة على الحفاظ عليهم.

وتبين لفريق العمل أن السبب الرئيس لتسرب الموظفين يعود إلى العلاقات مع الرؤساء المباشرين حيث لا يشعر الموظف بأنه يعمل مع فريق متميز، ولا يوجد اعتراف وتقدير لجهود الموظفين.

وعليه قام فريق الموارد البشرية بقيادة مدير الإدارة بتطوير استراتيجية الموارد البشرية التي تتمحور حول تطوير نظام للمكافآت والحوافز، ورفع الوعي لدى الرؤساء المباشرين بطرق التواصل والاتصال من خلال برامج التدريب والتطوير مع الموظفين وأساليب التحفيز المعنوية.

وقد شملت خطة العمل استخدام "بطاقة ما قصرت" للتحفيز الفوري للموظفين على جهودهم المبذولة، كما كرمت إدارة الموارد البشرية بشكل شهري أكثر الموظفين استقبالاً وإرسالاً لبطاقة "ما قصرت" لتحفيز الرؤساء المباشرين على شكر موظفيهم بشكل فوري.

كما شملت الخطة تطبيق نظام المكافآت والحوافز بشكل دوري ووضع موازنة مالية لتكريم نسبة أعلى من الموظفين بشكل سنوي، إضافة إلى وضع معايير محددة تطبقها على جميع موظفيها لتحديد الموظفين الذين يتم تكريمهم دورياً، كما وأضافت الجهة جائزة أفضل إدارة يعلن عنها سنوياً ويتم تحديدها بالإدارة التي تم تكريم أكبر عدد من الموظفين فيها، حيث وضعت الجهة مكافأة لجميع موظفي تلك الإدارة عبارة عن دعوة للموظف وإدارته للاستمتاع بإحدى مزايا برنامج الخصومات.

وشملت الخطة ورش توعية للمسؤولين المباشرين حول تقييم أداء الموظفين، والذكاء العاطفي، ومهارات التواصل مع الآخرين ومهارات حل المشكلات.

كما اعتمدت إدارة الموارد البشرية مبادرة "صوت الموظف" التي تدار بشكل ربع سنوي من قبل رئيس قسم علاقات الموظفين، حيث يتم توجيه الدعوة لمجموعة من الموظفين تتراوح أعدادهم بين 15-20 موظفاً يتم اختيارهم بشكل عشوائي لمناقشة القضايا وأهم التحديات التي تواجه الموظفين في الجهة ووضع الحلول المقترحة لرفعها لقيادة الجهة لاتخاذ القرارات المناسبة، حيث يتم إعداد محضر اجتماع ويتم نشره عبر البوابة الداخلية لاطلاع جميع الموظفين، كما يتم إعلام الموظفين بقرارات القيادة العليا بخصوص التحديات والقضايا التي تم مناقشتها عبر البريد الإلكتروني والبوابة الداخلية أولاً بأول.

وقد نتج عن تطبيق الاستراتيجية الجديدة انخفاضٌ في نسبة الدوران الوظيفي في الجهة إلى 14% خلال السنة الأولى ووصلت إلى 9% في السنة الثانية.

ملحق "أ"

رحلة الجذب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين

تمر رحلة الجذب والحفاظ على الموظفين بالمراحل التالية:

أولاً: الاختيار والتعيين لأفضل الكفاءات والخبرات المتوفرة.
ثانياً: البرنامج التأهيلي للموظفين الجدد.
ثالثاً: دمج الموظف في بيئة العمل.
رابعاً: تطوير الموظف بما يتلاءم مع الخطة الاستراتيجية للجهة وخطط التطوير الفردية له.
خامساً: وصول الموظف إلى حالة من التناغم بينه وبين زملائه في العمل بما يكفل خلق بيئة عمل سعيدة ومنتجة بالنسبة لهم. يستدعي التناغم الوظيفي أهمية إدراج رأي وصوت المتعامل من قبل الجهة، ومن المهم الأخذ بالمقترحات والآراء البناءة التي يقدمها الموظفون والمتعاملون، وكذلك من المهم أن تقوم الجهات بالمحافظة على هؤلاء الموظفين وعلى المواهب والكفاءات.

مما يستدعي الإشارة إليه أن الهوية المؤسسية تلعب دوراً مهماً في جذب الموظفين والحفاظ عليهم، حيث تمهد لخلق بيئة عمل محفزة على الإنتاجية والأداء المؤسسي والفردي المتميز، وعليه يتوجب على الجهات الاهتمام بهويتها المؤسسية.

تشرح الرسوم التوضيحية الخطوات التفصيلية لرحلة الجذب والحفاظ على الموظفين:

يمر الاختيار والتعيين بالخطوات التالية:

تقديم الطلب Applicant ← قائمة المرشحين المبدئية Shortlist ← تقييم Assess ← مقابلة Interview ← اختيار Select

يشتمل البرنامج التأهيلي للموظفين الجدد على:

تعيين Hire ← موظف جديد New employee ← المباشرة الفعلية في العمل DOJ ← البرنامج التعريفي Orientation

فترة التجربة Probation

يتم تطوير الموظف من خلال:

تقييم الأداء EPMS ← خطط التطوير الفردية IDP ← التدريب والتطوير L&D ← التطور الوظيفي Career Progress

يتحقق التناغم من خلال:

صوت الموظف VOE ← المواهب والكفاءات Talent Pool

ملحق "ب"

مسؤوليات إدارة تخطيط الموارد البشرية والكفاءات المرتبطة

مسؤوليات إدارة تخطيط الموارد البشرية:

1. إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بالجذب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين بما يتواءم مع الخطة الاستراتيجية للجهة.
2. صياغة السياسات والإجراءات المتعلقة بعملية الجذب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين وضمان الالتزام بتطبيقها، وكذلك مراجعتها بشكل دوري وتعديلها (إن لزم).
3. إدارة عملية الجذب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين بشكل فعال لضمان انضمام موظفين من أصحاب الكفاءات العالية للجهة والاحتفاظ بهم.
4. تقديم الدعم والمشورة لكافة الوحدات التنظيمية الداخلية بخصوص عملية تحديد الاحتياجات من القوى العاملة.
5. وضع مؤشرات الأداء الرئيسة ذات الصلة والقيام بمراقبة تنفيذها ودراسة نتائجها لضمان اتخاذ الإجراءات التصحيحية / الوقائية كما يلزم.
6. تحديد مصادر المواهب والمشاركة الفاعلة في الفعاليات التي تستهدف جذبها واستقطابها.
7. بناء علاقات عمل فعالة مع مزودي خدمات التوظيف وغيرها من الجهات ذات الصلة بعملية الجذب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين.
8. إعداد وتنفيذ مبادرات تسهم في الترويج لهوية الجهة وبيئة العمل فيها على أنها من الأماكن المُفضلة للعمل "Employer of Choice".
9. الإشراف على إنشاء وتحديث قاعدة بيانات تتعلق ببيانات الموظفين واستخدامها بالشكل الأمثل الذي يدعم استراتيجية الإدارة.

المهارات والكفاءات:

1. إجراء المقابلات الوظيفية (وخاصة المقابلات المعتمدة على الكفاءات – Competency-Based Interviews).

2. الإلمام بالقوانين والتشريعات المتعلقة بعملية الجذب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين.
3. القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي (ومنها نظام إدارة معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي»).
4. القدرة على استخدام برامج التواصل الاجتماعي المهنية (مثل "لينكد إن – LinkedIn" وغيرها).
5. فهم سوق العمل (القدرة على تحليل وضع سوق العمل).
6. التفاوض الناجح.
7. بناء علاقات عمل فعالة داخلياً وخارجياً.
8. فهم الثقافات المختلفة.
9. استشراف المستقبل.

ملحق "ج"

استبيان الجذب والاستقطاب

كيف عرفت عن وجود شاغر لدى الجهة؟

1. الموقع الإلكتروني
2. نظام التوظيف الإلكتروني
3. إعلان في مواقع التواصل الاجتماعي
4. إعلان في وسائل الإعلام
5. اتصال مباشر من قبل الموارد البشرية في الجهة
6. شركة توظيف (طرف ثالث)
7. موظف في الجهة
8. أخرى (الرجاء التحديد)

م	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	لا ينطبق
1	إعلان التوظيف كان واضحاً وأعطى المعلومات المناسبة عن الوظيفة						
2	إعلان التوظيف كان واضحاً وأعطى المعلومات المناسبة عن الجهة						
3	تم توضيح الخطوات التي ستمر بها منذ إرسال السيرة الذاتية إلى حين توقيع عرض العمل	نعم/لا/جزئي					
4	تم تحديد موعد المقابلة من قبل الموارد البشرية قبل المقابلة ب 5 أيام عمل على الأقل	نعم/لا					
5	تم الالتزام بموعد المقابلة دون تأجيل	نعم/لا					
6	أسئلة المقابلة التخصصية كانت في صميم الوظيفة التي تقدمت لها						
7	أسئلة المقابلة الشخصية تقيس القدرات الشخصية والنفسية التي تساهم في تنفيذ الوظيفة التي تقدمت لها						
8	الاختبارات التي قمت بها مناسبة لطبيعة الوظيفة التي تقدمت لها						
9	تم الرد بالإيجاب أو الرفض من قبل الموارد البشرية للجهة بشكل رسمي	نعم/لا					
10	الوقت بين إجراء المقابلات النهائية (أو الاختبارات) والرد الرسمي لم يتجاوز 3 أسابيع	نعم/لا					
11	تم توضيح الإجراءات التي ستتم منذ توقيع عرض العمل وحتى مباشرة العمل	نعم/لا					
12	تم عقد البرنامج التعريفي في أول يوم دوام لي في الجهة						
13	تم تعريفي بمرافق الجهة أثناء البرنامج التعريفي						
14	تم تعريفي بمديري المباشر وزملاء العمل في أول دوام لي في الجهة						
15	استلمت مكتبي في أول يوم دوام لي بالجهة						
16	استلمت أدواتي المكتبية في أول يوم دوام لي بالجهة						
17	استلمت جهاز الحاسب الآلي في أول يوم دوام لي بالجهة						

ما هي اقتراحاتك لتطوير وسائل جذب واستقطاب الموظفين في الجهة؟

ما هي اقتراحاتك لتطوير إجراءات التوظيف في الجهة؟

ملحق "د"

نموذج مقابلة نهاية الخدمة

سيتم الاحتفاظ بسرية هذه المعلومات لذلك لا حاجة إلى كتابة اسمك أو رقمك الوظيفي على النموذج.

الرجاء تحديد مدى رضاك عن العناصر التالية أثناء عملك لدى الجهة:

م		راضي	محايد	غير راضي
1	المسؤوليات الوظيفية			
2	برامج التدريب والتطوير			
3	فرص التقدم			
4	المزايا والامتيازات			
5	بيئة وظروف العمل			
6	ساعات العمل			
7	زملاء عمل			
8	المسؤول المباشر			
9	الجهة كمكان عمل			

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

الإدارة:

سبب ترك العمل (الرجاء اختيار كل النقاط التي تنطبق):

☐ المزايا

☐ فرصة عمل أفضل

☐ انتقال إلى جهة حكومية

☐ أسباب عائلية

☐ لا يوجد تحدي في العمل

☐ الراتب

☐ أسباب شخصية

☐ السفر خارج الدولة / السفر إلى إمارة أخرى

☐ الدراسة

☐ المسؤول المباشر

☐ علاقات العمل

☐ أسباب صحية

☐ الثقافة المؤسسية

ملحق "هـ"

مؤشرات الأداء الرئيسة والتشغيلية

تتكون مؤشرات الأداء المتعلقة بالحفاظ على الموظفين من 3 مجموعات من المؤشرات:

	المؤشر	طريقة القياس	دورية القياس
مقاييس الرأي	أسعد بيئة عمل	نتائج استبيان أسعد بيئة عمل الذي يجريه مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر.	سنوي
	نسبة الرضا عن الحفاظ على الموظفين	نتائج استبيان الحفاظ على الموظفين.	سنوي
	نتائج مقابلات نهاية الخدمة	تقرير مقابلات نهاية الخدمة.	سنوي
	نسبة الرضا عن برامج الرفاه الوظيفي	نتائج استبيان الرفاه الوظيفي.	سنوي

	المؤشر	طريقة القياس	دورية القياس
مؤشرات الأداء الرئيسة	نسبة الدوران الوظيفي خلال السنة الأولى	• عدد الموظفين التاركين للعمل خلال سنة من توظيفهم في الجهة. • مجموع عدد موظفي الجهة الذين تم تعيينهم خلال سنة.	ربعي / سنوي
	نسبة التوطين	• عدد المواطنين في الجهة. • مجموع الموظفين في الجهة.	ربعي / سنوي
	نسبة المتدربين	• عدد الموظفين الذين حضروا برامج تدريبية في الجهة. • مجموع الموظفين المستهدفين بالتدريب في الجهة.	ربعي / سنوي
	عدد ساعات التدريب لكل موظف	• عدد ساعات التدريب لكل متدرب في الجهة. • مجموع ساعات التدريب لجميع الموظفين المستهدفين بالتدريب في الجهة.	ربعي / سنوي
	نسبة الموظفين الذين تم تحفيزهم من خلال نظام الحوافز والمكافآت	• عدد الموظفين الذين تم تحفيزهم في الجهة. • إجمالي عدد الموظفين في الجهة خلال نفس الفترة.	ربعي / سنوي
	نسبة الرضا عن برامج التدريب	• نسبة رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي حضرها الموظفون ضمن استبيان الرضا عن البرامج المعتمدة في الحكومة الاتحادية والجهة.	ربعي / سنوي
	نسبة إصابات العمل	• عدد إصابات العمل. • عدد الموظفين في الجهة.	ربعي / سنوي
	نسبة مشاركة الموظفين في مبادرات الرفاه الوظيفي	• عدد الموظفين الذين شاركوا في مبادرات الرفاه الوظيفي التي تنفذها الجهة. • إجمالي عدد الموظفين في الجهة.	ربعي / سنوي
	نسبة الاقتراحات المطبقة	• عدد الاقتراحات المطبقة التي قدمها الموظفون في الجهة. • عدد الموظفين في الجهة.	ربعي / سنوي

	المؤشر	طريقة القياس	دورية القياس
مؤشرات أداء العمليات	نسبة تنفيذ خطة التوطين	• عدد الإجراءات المنفذة من خطة التوطين. • عدد الإجراءات الكلية في الخطة.	سنوي
	نسبة اكتمال وثائق تقييم الأداء	• عدد وثائق الأداء المكتملة في نهاية كل مرحلة. • عدد الموظفين المستهدفين بعملية التقييم السنوي.	مرحلي / سنوي
	نسبة تنفيذ خطة التدريب	• عدد البرامج التدريبية التي تم تنفيذها من الخطة المعتمدة في بداية العام. • عدد البرامج الإجمالية التدريبية المخطط لها.	سنوي

1. مقاييس الرأي:

تعكس مقاييس الرأي انطباعات وآراء المعنيين والمتعاملين حول الخدمة المقدمة من قبل الجهة والمتعلقة بالحفاظ على الموظفين، وتقسم إلى أربعة مدخلات يمكن استخدامها:

استبيان سعادة الموظفين

- تحتوي دراسة أسعد بيئة عمل السنوية التي يقوم بتنفيذها مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر على بعض النتائج التي تتعلق بالجذب والاستقطاب، وعليه يتوجب على الجهة الاتحادية تحليل نتائجها السنوية ومقارنتها بالسنوات السابقة وكذلك إجراء المقارنات اللازمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، وأخذها بعين الاعتبار عند تطوير حلول الجذب والاستقطاب للسنوات المقبلة.

استبيانات الحفاظ على الموظفين

- وهي استبيانات تصممها الجهة بناء على الحلول المستخدمة للوقوف على رأي الموظفين في حلول الحفاظ على الموظفين واقتراحاتهم لتطويرها في المستقبل (على سبيل المثال تفعيل مبادرة «امتيازات» لموظفي الحكومة الاتحادية).
- وقد قامت الهيئة بتطوير نموذج استبيان في مرفقات الدليل يمكن للجهات الاتحادية الاسترشاد به لتطوير استبيانها الخاص (ملحق "ج").

مقابلات نهاية الخدمة

- تعتبر مقابلات نهاية الخدمة مع الموظفين المنتهية خدمتهم بالاستقالة من الوسائل الضرورية واللازمة لتطوير حلول الحفاظ على الموظفين، إذ يمكن من خلال أسئلة معدة مسبقاً بعناية الوقوف على أهم المعوقات الحالية في مجال الحفاظ على الموظفين وأسباب اختيارهم لترك العمل في الجهة والحلول المقترحة من وجهة نظر المتعامل مباشرة.
- وقد قامت الهيئة بتطوير نموذج مقابلة نهاية الخدمة في مرفقات الدليل يمكن للجهات الاتحادية الاسترشاد به لتطوير نموذجها الخاص (ملحق "د").

استبيان الرفاه الوظيفي

- وهي استبيانات تصممها الجهة للوقوف على رأي الموظفين في مبادرات الرفاه الوظيفي المطبقة في الجهة، والوقوف على اقتراحاتهم لتطويرها في المستقبل.
- وقد قامت الهيئة بتطوير إطار استرشادي للرفاه الوظيفي مع نموذج استبيان في مرفقات الدليل يمكن للجهات الاتحادية الاسترشاد به لتطوير نموذجها الخاص.

2. مؤشرات الأداء الرئيسة والتشغيلة :

تعتبر هذه المؤشرات كمخرجات رئيسية لتنفيذ حلول الحفاظ على الموظفين، حيث أن هذه المؤشرات تتأثر بعوامل وسياسات متعددة إحداها حلول الحفاظ على الموظفين، ولفهم العلاقة السببية بين حلول الحفاظ على الموظفين وهذه المؤشرات فلابد من مقارنة نتائج هذه المؤشرات مع بعضها البعض وكذلك مقارنتها مع نتائج مقاييس الرأي، كما يجب تحليل نتائج هذه المؤشرات وصولاً إلى التصنيفات الفرعية (الجنس، الفئة العمرية، الدرجات الوظيفية، العائلة الوظيفية، المنطقة الجغرافية، الوحدة التنظيمية، أو أي مؤشر فرعي مناسب لعمل الجهة).

تقسم مؤشرات الأداء الرئيسية إلى:

نسبة الدوران الوظيفي*

- يقيس هذا المؤشر نسبة الموظفين التاركين للعمل في الجهة من مجموع عدد موظفي الجهة خلال فترة القياس.
- يعبر هذا المؤشر عن فعالية حلول الحفاظ على الموظفين، وقد يشير ارتفاع نتائج هذا المؤشر إلى إحدى المسببات التالية:
  - توجيه حلول الحفاظ على الموظفين إلى فئة معينة من الموظفين دون الأخذ بعين الاعتبار احتياجات جميع الموظفين.
  - نقل تجارب حلول الحفاظ على الموظفين من الممارسات المتميزة دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الجهة واختلاف الثقافة المؤسسية وتطلعات الموظفين.
  - اختيار حلول للحفاظ على الموظفين تقع ضمن فئة واحدة من الحلول (مثل المكافآت المعنوية) دون النظر في اختيار حزمة من الحلول المختلفة من جميع الفئات.

نسبة التوطين*

- يقيس هذا المؤشر نسبة المواطنين في الجهة خلال فترة محددة من مجموع جميع الموظفين في الجهة خلال نفس الفترة.
- يعبر هذا المؤشر عن مدى فعالية الحفاظ على الكفاءات المواطنة في الجهة الاتحادية، وقد يشير ارتفاع نتائج هذا المؤشر إلى إحدى المسببات التالية:
  - عدم مناسبة الحلول المقترحة للحفاظ على الموظفين المواطنين.
  - عدم مناسبة الحلول المعمول بها للحفاظ على الموظفين مقارنة بالحلول الموجودة في جهات العمل الأكثر احتفاظاً بموظفيها.

نسبة المتدربين**

- يقيس هذا المؤشر نسبة الموظفين الذين حضروا برامج تدريبية في الجهة خلال فترة محددة من مجموع جميع الموظفين المستهدفين بالتدريب في الجهة (وفقاً لسياسة التدريب الخاصة بالجهة) خلال نفس الفترة.
- يعبر هذا المؤشر عن مدى فعالية خطط التدريب والتطوير المعدة من قبل الجهة لتطوير الموظفين والحفاظ عليهم.

عدد ساعات التدريب لكل موظف**

- يقيس هذا المؤشر عدد ساعات التدريب لكل متدرب في الجهة خلال فترة محددة من مجموع ساعات التدريب لجميع الموظفين المستهدفين بالتدريب في الجهة (وفقاً لسياسة التدريب الخاصة بالجهة) خلال نفس الفترة.
- يعبر هذا المؤشر عن مدى فعالية خطط التدريب والتطوير المعدة من قبل الجهة لتطوير الموظفين والحفاظ عليهم.

نسبة الموظفين الذين تم تحفيزهم*

- يقيس هذا المؤشر عدد الموظفين الذين تم تحفيزهم في الجهة (من خلال نظام المكافآت والحوافز المعتمد في الحكومة الاتحادية) خلال فترة محددة من إجمالي عدد الموظفين في الجهة خلال نفس الفترة.
- يعبر هذا المؤشر عن مدى فعالية نظام المكافآت والحوافز في الجهة للحفاظ على الكفاءات.

نسبة الرضا عن برامج التدريب

- يقيس هذا المؤشر نسبة رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي حضروها بناء على استبيان الرضا عن البرامج المعتمدة في الحكومة الاتحادية والجهة.
- يعبر هذا المؤشر عن مدى مناسبة البرامج التدريبية لقدرات الموظفين واستراتيجية الجهة وجودة البرامج التي تقدمها الجهة لموظفيها.

* يقاس ضمن التقرير السنوي وفق بطاقة الأداء المتوازن
** يقاس ضمن ممكنات الموارد البشرية

نسبة إصابات العمل

- يقيس هذا المؤشر عدد إصابات العمل من إجمالي عدد الموظفين في الجهة.
- يعبر هذا المؤشر عن مدى مناسبة حلول الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل للحفاظ على سلامة الموظفين والالتزام بتقديم بيئة عمل مناسبة لأداء الوظيفة الحكومية.
- يمكن الرجوع للدليل الاسترشادي للصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل الذي أصدرته الهيئة.

نسبة مشاركة الموظفين في مبادرات الرفاه الوظيفي

- يقيس هذا المؤشر عدد الموظفين الذين شاركوا في مبادرات الرفاه الوظيفي التي تنفذها الجهة من إجمالي عدد الموظفين في الجهة.
- يعبر هذا المؤشر عن مدى مناسبة حلول الرفاه الوظيفي لاحتياجات الموظفين وطبيعة العمل في الجهة.
- ستصدر الهيئة دليلاً للرفاه الوظيفي في الحكومة الاتحادية لاحقاً.

نسبة الاقتراحات المطبقة

- يقيس هذا المؤشر نسبة الاقتراحات المطبقة التي قدمها الموظفون في الجهة من إجمالي عدد الموظفين في الجهة.
- يعبر هذا المؤشر عن مدى الإبداع والابتكار في الجهة ومدى نجاح الجهة في دمج موظفيها.

3. مؤشرات أداء العمليات:

تعتبر هذه المؤشرات مقياساً لمدى فعالية تطبيق حلول الحفاظ على الموظفين، حيث أن هذه المؤشرات هي نتيجة تطبيق الحلول وفقاً للخطط الموضوعة، ولا بد من تقييم هذه المؤشرات مقارنة بنتائج مقاييس الرأي ومؤشرات الأداء الرئيسية.

تقسم مؤشرات أداء العمليات إلى:

نسبة تنفيذ خطة التوطين

- يقيس هذا المؤشر نسبة تنفيذ الإجراءات في خطة التوطين.
- يعبر هذا المؤشر عن مدى دقة عمليات التخطيط ومدى اعتمادها على تحليل شامل لسوق العمل وطبيعة عمل الجهة ومدى وضوح رؤية قيادة الجهة والموارد البشرية نحو استراتيجيات التوطين في الجهة.

نسبة اكتمال وثائق تقييم الأداء

- يقيس هذا المؤشر عدد وثائق الأداء المكتملة في نهاية كل مرحلة من مراحل تقييم الأداء مقارنة بعدد الموظفين المستهدفين بعملية التقييم السنوي.
- يعبر هذا المؤشر عن مدى اهتمام الجهة بتقييم موظفيها وتوفير التغذية الراجعة خلال المواعيد الزمنية المحددة في سياسة تقييم أداء الموظفين.

نسبة تنفيذ خطة التدريب

- يقيس هذا المؤشر عدد البرامج التدريبية التي تم تنفيذها من الخطة المعتمدة في بداية العام.
- يعبر هذا المؤشر عن مدى دقة عمليات التخطيط لتدريب وتطوير الموظفين ومدى اعتمادها على تحليل دقيق وشامل لاحتياجات التدريب الفردية والمؤسسية.

ص.ب 2350، أبو ظبي، الإمـــارات العربيــة المتحـــدة
PO Box 2350 Abu Dhabi, United Arab Emirates
هاتف T +971 2 4036000
فاكس F +971 2 6266767

ص.ب 5002، دبـــــي، الإمـــارات العربيــة المتحـــدة
PO Box 5002 Dubai, United Arab Emirates
هاتف T +971 4 2319000
فاكس F +971 4 2959888

www.fahr.gov.ae
info@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE

مركز الاتصال الموحد 600525524